

学

三十六计

【诠释兵书的智慧精华】

取之不尽的管理圣经

珍藏版

付娜◎编著

谋领导智慧

中国历来多智者，这是举世公认的。伏羲氏悠悠七千载，黄帝陵漫漫五千年。一部《论语》治天下；《周易》内涵莫测深；《三十六计》广引周易之道，贯穿老庄之学，阴阳之理，刚柔交济；集兵法、六韬、三略、诡道之大成，让你在商场、处世、管理中立于不败之地。

中国戏剧出版社

【诠释兵书的智慧精华 取之不尽的管理圣经】

学 三十六计

谋领导智慧

中国历来多智者，这是举世公认的。伏羲氏悠悠七千载，黄帝陵漫漫五千年。一部《论语》治天下；《周易》内涵莫测深；《三十六计》广引周易之道，贯穿老庄之学，阴阳之理，刚柔交济；集兵法、六韬、三略、诡道之大成，让你在商场、处世、管理中立于不败之地。

付娜◎编著

中国戏剧出版社

图书在版编目(CIP)数据

学三十六计谋领导智慧 / 付娜编著. —北京:中国戏剧出版社, 2005.12

(管理智谋丛书)

ISBN 7-104-02338-0

I. 学… II. 付… III. 三十六计-应用-领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 157448 号

管理智谋丛书·学三十六计谋领导智慧

策 划: 万晓咏 孙 滕

责任编辑: 万晓咏

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100097

电 话: 010-58930221 (发行部)

传 真: 010-58930242 (发行部)

电子信箱: fxb@xj.sina.net (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京振兴源印务有限公司印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 33.625

字 数: 680 千

版 次: 2006 年 12 月 北京第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-104-02338-0 / I·913

定 价: 80.00 元 (全二册)

版权所有 违者必究



前言

中国历来多智者,这是举世公认的。伏羲氏悠悠七千载,黄帝陵漫漫五千年。一部《论语》治天下,《周易》内涵莫测深。

《孙子兵法》与《三十六计》是我国流传久远、普及面相当广泛的兵法及读物,集历代“韬略”、“计谋”之大成,素有“兵法谋略奇书”之称,素来被人们看重。古人曾有“用兵如孙子,策谋三十六”之说。

《三十六计》集中国智谋之大成。历朝历代,上至文卿,下到平民,几多人习之学之,几多人受益无穷。

《三十六计》以《易经》为依据,贯穿老庄之学,阴阳之理,刚柔并济,攻防思辨。含千般变化,万般计谋。以辩证法思想论述了战争中诸如虚实、劳逸、刚柔、攻防等关系,做到“数中有术,术中有数。”

《三十六计》共三十六个计谋,包括:瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人、以逸待劳、趁火打劫、声东击西、无中生有、暗渡陈仓、隔岸观火、笑里藏刀、李代桃僵、顺手牵羊、打草惊蛇、借尸还魂、调虎离山、欲擒故纵、抛砖引玉、擒贼擒王、釜底抽薪、混水摸鱼、金蝉脱壳、关门捉贼、远交近攻、假道伐虢、偷梁换柱、指桑骂槐、假痴不癫、上屋抽梯、树上开花、反客为主、美人计、空城计、反间计、苦肉计、连环计、走为上计。

如今三十六计已不仅仅局限于战争中使用,无论是变幻莫测的商



海,还是深奥的领导艺术,都可以从中得到借鉴。

古人说:“以史为镜,可以知兴替。”掌握了这些历史人物的用人、管人精髓,也就是掌握了优势契机。

本书在对《三十六计》进行诠释和解读时,通过对大量案例的分析,加深读者对这些策略的领会。从故事的机趣中阐述管理的道理,浅显易懂,作为现代人,熟读历史,活用历史并从中汲取管理经验是极为重要的。



第一套 胜战计 / 1

第一计 瞒天过海 / 2

瞒天过海的关键在于一个“瞒”字。瞒得过则大功告成，瞒不过则弄巧成拙。但是，“瞒”不是最终目的，而是“过海”的必要手段。此计中的“天”指对自己构成威胁的对象。要善于抓住“天”的弱点施谋设计。用“瞒”解除了“天”的威胁，“过海”也就不难了。此计，对于现代领导者来说，也非常适用，为了维护自己决策的严肃性和正确性，领导者也必须首先杜绝属下对自己的欺蒙。

木马计让十年之久的战争分胜负 / 3

五张羊皮换一个谋士 / 4

诸葛亮智收姜伯约 / 5

借神佛之灵鼓舞士气 / 7

第二计 围魏救赵 / 9

围魏救赵之计的核心在于“避实击虚”。面对来势凶猛的强敌，一味硬碰，无异于以卵击石，所以应采用分流的办法：或者打击其薄弱的部位，或者是绕到敌人的背后攻击它。作为现代领导者也要采取避实击虚的战略，去解决主要问题，切忌方法单一，直来直去。

诸葛亮一纸救江东 / 10

目 录

- “妙招”比宣传更重要 / 11
冷饮商先送后卖解滞销 / 15

第三计 借刀杀人 / 17

“借刀杀人”主要是指通过消耗盟友力量来增强自己的实力。“借刀”，既有明借和暗借之分，又有诱借和强借之别。只有发现好“刀”，才能有效完成“借”的设想，继而达到“杀人”利己的目的。同样，作为现代领导者，要学会借人治人，学会“借”得人才，发展自我。

- 刘备一言杀吕布 / 18
曹玮应变除叛军 / 19
宋太祖借假画像杀林仁肇 / 20
借人之刀巧杀狂妄之徒 / 21
索尼巧借英国皇家打入英国市场 / 23

第四计 以逸待劳 / 24

以逸待劳一计强调：当敌方处于困难局面，不一定只用进攻之法。关键在于掌握主动权，待机而动，以不变应万变，以静对动，积极调动敌人，创造战机，不让敌人调动自己，而要努力牵着敌人的鼻子走。所以，不可把以逸待劳的“待”字理解为消极被动的等待。作为领导者，只有平时练好“兵”，做好打仗的准备，才能做到“以逸待劳”。

- 曹刿论战 / 25
黄忠以逸待劳占领定军山 / 27
李牧积蓄力量战匈奴 / 28
罗斯福以礼救英国 / 29

第五计 趁火打劫 / 31

“趁火打劫”的意思是，当敌方出现危难时，就应趁机出击，一举获胜，也是把握时机，以强击弱，克敌制胜的策略。趁火打劫并非落井下石，其核心是掌握出击时机，以获得满意效果。领导者要熟知这一原理，做到不以小局害大局，不以眼前害长远。

- 清兵乘乱入中原 / 32
曹操乘乱除二袁 / 35
吕奉先乘机袭徐州 / 35
何瑋藏杯除宦官 / 37





第六计 声东击西 / 39

“声东击西”指表面上或口头上叫嚷着要打东边，实际上却攻打西边，这是一种制造假象使敌人上当进而消灭敌人的制胜计谋。显示给对手的攻击方向与实际所选择的攻击方向并不一致，令其猝不及防，难于招架。对于领导者来说，声东击西就是避重就轻，引开对方注意，或者是乘虚而入。

曹操声东欲击西，贾诩识计破曹兵 / 41

神偷巧计蒙县令 / 42

清风山好汉戏秦明 / 43

钟会伐蜀 / 44

第二套 敌战计 / 45

第七计 无中生有 / 46

“天下万物生于有，有生于无。”此计的本义是凭空捏造，采取虚虚实实、真真假假的手法。此计的关键在于真假要有变化，虚实必须结合，一假到底，易被敌人发觉，难以制敌。先假后真，先虚后实，无中必须生有。针对领导方略，无中生有可以有所扩展，“无”中便蕴含“有”，而“有”与“无”并非实存，以此给下属在心理上产生一些压力。

以虚言吓退敌人 / 48

秦桧“莫须有”害岳飞 / 49

随机应变制藩王 / 50

“无中生有”巧竞争 / 51

第八计 暗渡陈仓 / 53

“暗渡陈仓”的前提是“明修栈道”，即公开地展示一个让敌人觉得愚蠢或者无害的战略行动，以使敌人松懈警觉。“暗渡陈仓”是同时采取真伪两个行动，表面上采取一个对敌方无大害的行动或采取让敌方觉得愚蠢的行动，以麻木敌人；暗地里施行一个重大的打击敌人或扩张我方的行动。作为领导，通过自己的言传身教，改善与下属的关系，不知不觉中“渡”过了“陈仓”。

邓艾涉险渡阴平 / 54

基辛格暗访中国 / 56

郑成功趁敌不备收台湾 / 57

善待最憎恨的人，以安抚人心 / 58

第九计 隔岸观火 / 60

“隔岸观火”就是“黄鹤楼上看翻船”。敌方内部分裂，矛盾激化，相互倾轧，势不两立，这时切忌操之过急，免得反而促成他们暂时联合对付你。正确的方法是静观其变，让他们互相残杀，力量削弱，甚至自行瓦解。作为领导者，有时要采取“隔岸观火”的做法，让下属自己解决一些问题，以便提高他们的能力。

一代名将白起的悲哀 / 62

哈默观察形式取成功 / 63

刘备隔岸观火等时机 / 64

巧用见缝插针法 / 65

第十计 笑里藏刀 / 67

“笑里藏刀”之计，是一种使人防不胜防的策略。运用此计的关键在于一个“笑”字。笑必须自然真实，掌握好分寸，使敌人“信而安之”。如果“笑”得做作，“笑”得过火，反而会引起对方的警觉。“笑”的目的是为了“藏刀”。无论何时何地，“刀”要藏在“笑”里，千万不能暴露出来，以防此计被人识破。

董卓不知不觉中计 / 69

成吉思汗将计就计 / 69

李林甫“笑里藏刀” / 70

批评下属要学会运用“笑里藏刀” / 71





第十一计 李代桃僵 / 75

“李代桃僵”是当敌我力量相等、敌优我劣的情况下，牺牲局部小的利益来取得胜利的计谋。此计以“李”表示做出牺牲的一方，以“桃”表示被保全的一方。因此，“李”与“桃”之间要具备内在的联系，否则无法完成替代任务。作为领导者运用此计，要学会充分调动下属的工作积极性，同时应注意做到“抓大放小”全局规划。

营救赵氏孤儿 / 76

司马昭李代桃僵，成济反为替罪羊 / 77

舍弃他人，保全自己 / 79

第十二计 顺手牵羊 / 81

顺手牵羊是看准敌方在移动中出现的漏洞，抓住薄弱点，乘虚而入获取胜利的谋略。古人云“善战者，见利不失，遇时不疑”。实施此计的关键在于“顺手”，即来去顺路，取之顺手，赢之顺时，得之顺便。在领导方略上，顺手牵羊多表现为随手施惠于属下，礼贤下士，不动声色中取得下属的尊重和支持。

英军“顺手牵羊”夺财宝 / 83

麦克阿瑟顺手夺格岛 / 84

李自成顺机取洛阳 / 85

来自敌方的力量也要争取利用 / 86

第三套 攻战计 / 88

第十三计 打草惊蛇 / 89

打草惊蛇之计，一则指对于隐蔽的敌人，己方不得轻举妄动，以免敌方发现我军意图而采取主动；二则指用佯攻助攻等方法“打草”，引蛇出动，中我埋伏，聚而歼之。作为领导，运用此计，可及时掌握下属的动向，以打草惊蛇法探其虚实，激其奋起。

周瑜赔了夫人又折兵 / 90

唐太宗查案 / 92

拿破仑引蛇出洞 / 93

第十四计 借尸还魂 / 95

借尸还魂原意是说已经死亡的东西,又借助某种形式得以复活,即利用外力或谋略恢复生机,东山再起之意。名为“借尸”,意在“还魂”。此计用于领导人身上,“借”是积极主动地利用和团结属下,利用他们的能力丰富自身能力和创造性,加强公司的实力。

康有为借古推维新 / 96

俄国扶植傀儡入侵波兰 / 97

借助知识展翅飞 / 98

第十五计 调虎离山 / 100

调虎离山,是一种调动敌人的谋略。本计实施的关键在于“调”字,要善于利用敌人的错觉,巧妙地制造各种假象,因势利导地去牵“牛鼻子”。领导者运用“调虎离山”之计时要注意对“虎”的把握,运用得当,才能对管理有所帮助。

司马懿装病骗曹爽 / 102

陈登计调吕布 / 103

卡内基计败佛里克 / 104

第十六计 欲擒故纵 / 105

欲擒故纵中的“擒”和“纵”,是一对矛盾体。古人有“穷寇莫追”的说法。实际上,不是不追,而是看怎样去追。把敌人逼急了,它只得集中全力,拼命反扑。不如暂时放松一步,使敌人丧失警惕,斗志松懈,然后再伺机而动,歼灭敌人。作为领导,运用此计,要注意:“擒”,是目的,“纵”,是手段。手段为目的服务,有目的的放松,以达到自己想要的结果。

刘备三让徐州城 / 107

蒋介石以退为进的哲学 / 108

苏无名欲擒故纵抓盗贼 / 109

斯隆巧分权以监督 / 110



第十七计 抛砖引玉 / 113

“抛砖引玉”就是抛出砖头,引来玉石。“砖”和“玉”,是一种形象的比喻。“砖”,指的是小利,是诱饵;“玉”,指的是作战的目的,即大的胜利。“引玉”,才是目的,“抛砖”,是为了达到目的的手段。作为领导,可用粗浅的未成型的意见引出他人高明的成熟的意见,以示谦恭。另外也表现为领导身先士卒,做出榜样,激励部下发挥聪明才智。

曹翰一画调京城 / 115

萧翼智盗《兰亭序》 / 115

第十八计 擒贼擒王 / 117

从哲学的角度来看,此计中的“王”指主要矛盾(或矛盾的主要方面)。主要矛盾是在诸矛盾中居于领导和支配地位的矛盾,主要矛盾解决了,其它矛盾也就迎刃而解了。擒贼擒王,就是捕杀敌军首领或者摧毁敌人的首脑机关,敌方陷于混乱,便于彻底击溃。领导者不能满足于小的胜利,要通观全局,扩大战果,以得全胜。

秦王智斩王储 / 119

曹操之计 / 120

瓦剌人生擒明英宗 / 122

刺杀王僚 / 122

第四套 混战计 / 124

第十九计 釜底抽薪 / 125

釜底抽薪的关键是:善于抓住主要矛盾,一些影响战争全局的关键点,恰恰是敌人的弱点。指挥员要准确判断,抓住时机,攻敌之弱点。如能乘机夺得,敌军就会不战自乱。作为领导,在解决问题时也要抓住关键,彻底消除隐患。

御史智用原告救李靖 / 126

略施计策,逼走孔夫子 / 127

汉军楚歌胜项羽 / 128

小阿姆斯特朗无罪获释 / 131

第二十计 混水摸鱼 / 133

混水摸鱼,原意是,在混浊的水中,鱼晕头转向,乘机摸鱼,可以得到意外的好处。此计用于军事,是指当敌人混乱无主时,乘机夺取胜利的谋略。更多的时候,这个可乘之机不能只靠等待,而应主动去制造这种可乘之机。一方主动去把水搅浑,一切情况开始复杂起来,然后可乘机行事。领导者运用此计,一方面借浑水巧妙利用,另一方面以防下属混水摸鱼。

苏军入侵阿富汗 / 135

幽州兵的假使者 / 136

柯勒上校假扮美军 / 137

福岛假扮探险家 / 139

第二十一计 金蝉脱壳 / 141

“金蝉脱壳”,实际是一种分身计,一种逃遁计。在危急存亡的关头,用伪装、隐蔽、或欺骗的方式,死里求活的脱身之计,既不被纠缠,又不被追击,等被发觉时,敌对势力已经鞭长莫及了。作为领导者,运用此计,可化不利为有利,并使自己巧脱身。

贺龙扔草帽骗敌 / 142

刘鄩金蝉脱壳计 / 144

尔朱敞智脱免杀身 / 145

李嘉诚金蝉脱壳斗怡和 / 146

第二十二计 关门捉贼 / 148

关门捉贼,是指对弱小的敌军要采取四面包围、聚而歼之的谋略。如果让敌人得以脱逃,情况就会十分复杂。穷追不舍,一怕它拼命反扑,二怕中敌诱兵之计。这里所说的“贼”,是指那些善于偷袭的小部队,它的特点是行动诡秘,出没不定,行踪难测。它的数量不多,破坏性很大,常会乘我方不备,侵扰我军。所以,对这种“贼”,不可放其逃跑,而要断他的后路,聚而歼之。当然,此计运用得好,决不只限于“小贼”,甚至可以围歼敌主力部队。

三河大捷 / 150

平型关大捷 / 151



- 彭德怀关门打狗 / 152
朱可夫关紧“大门” / 153

第二十三计 远交近攻 / 155

远交近攻,是分化瓦解敌方联盟,各个击破,结交远离自己的国家而先攻打邻国的战略性谋略。各个击破那些比自己弱小的,逐渐壮大自己,培养自己的实力,扩充自己的威势。在领导方略上,远交近攻可以理解为攻击和自己职位较近的对手和同僚,交好那些暂时对自己没有威胁的人。

- 古巴比伦王朝的崛起 / 156
明治政府的两手外交 / 157
希特勒结交苏联 / 158
俾斯麦统一德意志 / 159

第二十四计 假道伐虢 / 161

“假道伐虢”,假道,是借路的意思。处在敌我两大国中间的小国,当受到敌方武力胁迫时,某方常以出兵援助的姿态,把力量渗透进去。一方往往以“保护”为名,迅速进军,控制其局势,使其丧失自主权。再乘机突然袭击,就可轻而易举地取得胜利。作为领导者,“假道伐虢”是利用一些必要的手段和办法,去了解下属,研究下属的心理,掌握他们的思想动向,以坐稳自己的位子。

- 诸葛亮将计就计气周瑜 / 162
吕不韦奇货可居助异人 / 164
刘备假途占西川 / 165
龙智斗英国领事 / 168



第五套 并战计 / 170

第二十五计 偷梁换柱 / 171

偷梁换柱一计在大多数情况下,指暗中调换,冒名顶替,以达到蒙骗对方,从中渔利的目的,通俗地说,偷梁换柱就是“调包计”。领导者在管理过程中,如果能认清事情的重要部分“梁”,不惜用其他部分“柱”去与之调换。偷梁换柱的关键在于要看准梁,只有把握准了梁,被换掉的柱才是值得的。

未央宫斩韩信 / 172

俾斯麦巧改电文 / 174

凤姐的“掉包儿” / 175

借阿根廷香蕉巧销售 / 176

第二十六计 指桑骂槐 / 178

指桑骂槐,此计的比喻意义应从两方面广为理解。一是要运用各种政治和外交谋略,“指桑”而“骂槐”,施加压力配合军事行动。对于弱小的对手,可以用警告和利诱的方法,不战而胜。对于比较强大的对手也可以旁敲侧击威慑他。作为领导者,运用此计,可采取迂回的旁敲侧击法,能够对其诱导,以达到顺着自己要求去做的目的。

“斩”徐达树军威 / 180

刘备大义灭亲斩义子 / 181

指桑骂槐激将法 / 182





第二十七计 假痴不癫 / 184

“假痴不癫”是一种麻痹对手、待机而动的计谋。此计多在蓄而待发之际,面对难关之时使用。实施此计关键在于“假痴”。仅做到了“假痴”还不够,同时要做到“不癫”,即不走火入魔,否则“假痴”就变成了真痴。所以说“假痴”时一定要掌握分寸,千万不能过火。假痴不癫,重点在一个“假”字。这里的“假”,意思是伪装。装聋作哑,痴痴呆呆,而内心里却特别清醒。领导者运用此计,要做到大智若愚,对属下多些宽容。

康熙装痴除鳌拜 / 185

朱棣佯癫起兵 / 188

海瑞智惩胡衙内 / 190

第二十八计 上屋抽梯 / 192

上屋抽梯是一种诱敌就范,聚而歼之的计谋。要诱对方上当,并非容易的事情,因为谁也不愿上当。凡是用此计者,要故意暗示给敌人,使其相信这里确有梯子可用。诱敌“上屋”,是实施此计的关键。“抽梯”之前,经常要自行“置梯”。“置梯”主要有两种方法:(1)示之以利。用一些对方希望得到的利益来引诱。(2)示之以弱。欺软怕硬是人的本性。如果我方伪装弱小,敌人就会肆无忌惮地前来,钻入我方事先布置好的“口袋”。

韩信背水一战 / 194

太祖杯酒释兵权 / 195

曹玮智破西夏兵 / 197

克非勒设饵钓大鱼 / 197

第二十九计 树上开花 / 200

树上开花,是原本无花或不能开花的树上加挂(人工制作的)花,或借树开花,或在别人的树上开自己的花(乃至于结自己的果),以混淆观树者的视听,或达到其他目的。树上开花,是从“铁树开花”转化而来,铁树开花是奇迹,谋略家们也往往创造奇迹。领导者运用此计,在于为自己造势,给属下创势,用人所长,化不利为有利。

火牛阵大破燕军 / 201

假皇帝行骗大安国寺 / 202

目 录

南斯拉夫向西方求援 / 203

虚张声势 / 204

露华浓营造崇拜氛围 / 206

第三十计 反客为主 / 209

反客为主,是处于被主导地位的客户,夺取主导地位,替代原来的主,并把原来的主放到客的位置上,随意摆弄的做法。用在军事上,是指在战争中,要努力变被动为主动,争取掌握战争主动权的谋略。领导者可常用“反客为主”的策略,换个角度看问题,让属下变被动为主动。

阿尔巴尼亚宣布独立 / 210

黄忠计斩夏侯渊 / 211

林冲火并王伦 / 212

责任让你成为“主人” / 213

第六套 败战计 / 215

第三十一计 美人计 / 216

美人计是借用美女诱惑敌人,使其贪图享乐,斗志消沉,内部分裂,以便战而胜之的计谋。此计本质上是一种施展软刀子的战术,是一种于守中带攻的进攻性战术。若是只求苟且让步,而行进献美女、财物之举,一味地妥协退让,不具有进攻性,就失去了此计的本义了。

董卓之死 / 217

周幽王得美女而失天下 / 219

陈平巧计突围 / 220

瓦努努被美女击倒 / 221

